

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hampir semua perusahaan yang ada, karyawan merupakan aset penting yang wajib dijaga. Dalam upaya yang dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja. Perusahaan harus memperhatikan hubungan yang baik antar karyawan dan atasan agar terciptanya kepuasan kerja.

PT JNE (Jalur Nugraha Ekakurir) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman dan logistik. JNE berkembang menjadi jasa pengiriman yang mampu bersaing dengan jasa pengiriman lainnya. Hingga sekarang JNE mempunyai agen-agen yang tersebar di seluruh Indonesia. JNE melayani pengiriman dalam bentuk paket, dokumen, kendaraan, dan lain-lain.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Kepuasan kerja para karyawan sangat penting dan besar pengaruhnya dalam kemajuan perusahaan, karena bisa mempengaruhi berbagai kegiatan perusahaan. Perusahaan harus mengetahui apa saja yang menyebabkan puas atau tidaknya seorang karyawan

yang bekerja didalam perusahaan tersebut (Hayuningsih, dkk. 2021). Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan lebih kreatif dan inovatif, agar membantu bisnis untuk lebih tumbuh, berkembang dan membawa ke arah yang lebih positif sesuai dengan situasi yang terjadi, sehingga organisasi akan lebih mampu bersaing di tingkat internasional (Bushra, 2011). Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Kepuasan kerja karyawan dapat dideteksi dari banyaknya keluhan dari karyawan. Semakin banyak keluhan dari karyawan dapat diprediksi bahwa karyawan masih belum puas. Banyaknya keluhan pada PT JNE dapat dilihat dari Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Keluhan Karyawan Tahun 2021

No.	Bulan	Jumlah Keluhan	Ditangani	Tertunda
1	Januari	14 buah	11 buah	3 buah
2	Februari	12 buah	8 buah	4 buah
3	Maret	10 buah	8 buah	2 buah
4	April	18 buah	14 buah	4 buah
5	Mei	18 buah	15 buah	3 buah
6	Juni	12 buah	8 buah	4 buah
7	Juli	11 buah	8 buah	3 buah
8	Agustus	17 buah	13 buah	4 buah
9	September	12 buah	10 buah	2 buah
10	Oktober	9 buah	6 buah	3 buah
11	Nopember	12 buah	9 buah	3 buah
12	Desember	19 buah	14 buah	5 buah
	Jumlah	164 buah	124 buah	40 buah

Sumber: PT JNE

Dari Tabel 1.1 dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan pada PT JNE belum tercapai dengan baik. Hal ini terbukti dengan banyaknya keluhan dan masih banyak yang belum terselesaikan. Tertundanya penyelesaian keluhan diakibatkan oleh tingkat kerumitan keluhan yang terjadi. Fenomena ini merupakan fenomena utama dalam penelitian ini. Keluhan terjadi pada berbagai aspek, terutama dibidang kedisiplinan karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dan beban kerja karyawan.

Disiplin kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, normayang berlaku dalam masyarakat (Suryati, 2019). Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang juga didorong oleh suatu kedisipinan dari diri sendiri. Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada karyawan atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang mengetahui tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Setiyawan dan Waridin, 2016). Untuk itu disiplin harus ditumbuhkembangkan agar tertib dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, maka tidak akan ada jiwa kepemimpinan dalam diri sendiri sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Namun pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang

mengabaikan peraturan yang ada di perusahaan yaitu masih kurangnya disiplin dalam ketetapan waktu dalam masuk kerja, sehingga target kerja yang telah di berikan kepada karyawan tidak dapat di kerjakan dengan baik dan benar, dimana target kerja yang di berikan oleh karyawan harus di kerjakan di hari tersebut.

Dari hasil observasi awal pada PT. JNE diperoleh informasi bahwa karyawan masih belum memenuhi standar kedisiplin yang telah ditentukan salah satunya dapat dilihat dari tingkat absensi yang masih cukup besar, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan pada PT JNE Denpasar
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Presentase Absensi (%)
1	2	3	4= (2x3)	5	6= (4-5)	7= (5:4)x100 %
Januari	35	22	770	27	743	3.51
Februari	35	19	665	23	642	3.46
Maret	35	21	735	26	709	3.54
April	35	21	735	26	709	3.54
Mei	35	17	595	23	572	3.87
Juni	35	21	735	26	709	3.54
Juli	35	22	770	31	739	4.03
Agustus	35	18	630	22	608	3.49
September	35	22	770	27	743	3.51
Oktober	35	19	665	24	641	3.61
November	35	21	735	27	708	3.67
Desember	35	20	700	27	673	3.86
Rata-rata	35	20.25	708.75	25.75	683	3.63

Sumber: PT JNE Denpasar

Berdasarkan pada Tabel 1.1 di atas, didapatkan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan pada PT JNE Denpasar sebesar 3.63%. Absensi di atas 3,0% tergolong tingkat absensi kurang baik (Sanjaya, 2015:4). Disamping tingkat absensi ditemukan pula banyak karyawan yang terlambat masuk kantor, pulang mendahului dengan berbagai alasan, kurang mentaati penggunaan seragam kerja dan tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif.

Selain itu, adanya perbedaan hasil dari penelitian – penelitian sebelumnya, seperti hasil penelitian Saridewi dan Adnyani (2018), Hayuningsih, dkk (2021), dan Yusuf (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian dari Ovitasaki (2019) dan Pratama, dkk (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2017), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-

orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi kerja karyawan, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan. Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Hasil observasi menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. JNE menurut bagian administrasi adalah kepemimpinan yang demokratis. Namun dari karyawan operasional lapangan mengatakan pimpinannya otoriter yaitu menjalankan tugas sekehendak pimpinan tidak mau mendengarkan pendapat bawahan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai.

Hasil penelitian Saputra dan Adnyani (2017), Sugini (2019), dan Septyarini dan Tupen (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian dari Ali dan Agustian (2018), Nusantari (2019), dan Yuliana, dkk (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi juga oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan dan nilai-nilai yang berlaku

dalam suatu organisasi. Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan kebiasaan atau ritual yang diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas pokok yang telah diberikan oleh organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana kepuasan kerja dapat timbul karena adanya dorongan untuk melakukan pekerjaan secara senang dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang akan dikerjakan. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, melainkan juga memberikan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan karir karyawan, imbalan dan sebagainya. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektifitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Namun pada kenyataannya masih banyak karyawan yang mengabaikan peraturan perusahaan serta norma-norma perusahaan seperti menjaga keamanan saat bekerja yaitu alat pelindung diri sehingga masih sering di temukan karyawan yang bekerja tanpa menggunakan alat pelindung diri yang menyebabkan perusahaan harus memikirkan cara agar karyawan mengetahui resiko yang di hadapi jika sering mengabaikan hal tersebut. Hasil penelitian Prasetiyo, dkk. (2020), Suryati (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian dari

Gusnike (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan ketidakkonsistenan dari hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT JNE (Jalur Nugraha Ekakurir) di Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah disiplin kerja berpengaruh kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jalur Nugraha Ekakurir Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagi penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana cara mengantisipasi permasalahan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan, dengan bekal ilmu yang diperoleh selama kuliah dan diterapkan kedalam aplikasi di lapangan dalam penelitian ini.

- 2) Bagi Mahasiswa

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah untuk perusahaan dan untuk dapat memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

- 3) Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kepuasan dan rasa optimis karyawan di PT. JNE Jalur Nugraha Ekakurir.

- 4) Bagi Fakultas / Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi mahasiswa dan referensi bagi yang ingin meneliti masalah sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dalam Robbins (2014) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2014). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011).

Locke dan Latham dalam Robbins (2014), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2015). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres et al, 2012), mengatakan temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan

dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney et al, 2013).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Menurut Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Abdullah (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat di day gunakan secara efektif dan efesien guna mencapai berbagai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2019: 21) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1) Fungsi manajerial terdiri dari :

a) Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c) Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

d) Pengendalian (*contolling*)

Bagian terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pengendalian. Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar

mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2) Fungsi Operasional terdiri dari:

a) Pengadaan tenaga kerja (SDM) :

(1) Perencanaan sumber daya manusia

(2) Analisis jabatan

(3) Penarikan pegawai

(4) Penempatan kerja

(5) Orientasi kerja

b) Pengembangan tenaga kerja :

(1) Pendidikan dan pelatihan

(2) Pengembangan karier

(3) Penilaian prestasi kerja

c) Kompensasi/pemberian balas jasa mencakup :

(1) Kompensasi langsung yang terdiri dari

(a) Gaji/upah

(b) Insetif

(2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari

(a) Keuntungan (benefit)

(b) Pelayanan/kesejahteraan

d) Pengintegrasian:

(1) Kebutuhan karyawan

(2) Motivasi karyawan

(3) Kepuasan Karyawan

- (4) Displin kerja
- e) Pemeliharaan tenaga kerja :
 - (1) Komunikasi kerja
 - (2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - (3) Pengendalian konflik kerja
 - (4) Konseling kerja
- f) Pemutusan hubungan kerja yang mencakup pemberhentian karyawan, terdiri dari :
 - (1) Pensiun
 - (2) Pemberhentian atas permintaan sendiri
 - (3) Pemberhentian langsung oleh perusahaan
 - (4) Pemberhentian sementara

Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu kepemegangan saham, karyawan dan masyarakat luas. Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan di atas apabila terlakasan secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga

dapat meningkatkan potensi dan semangat sumber daya manusia dalam berkarya.

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Syahputra, dkk. 2020).

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2015:290) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Hasibuan (2019: 193) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Mangkunegara (2017:17) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin

pada hakekatnya adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah diterapkan. Menurut Sutrisno (2019:86) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk menjalankan sebuah prosedur organisasi yang mengoreksi atau menghukum bawahan apabila melanggar prosedur. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik.

Pada dasarnya banyak indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2017:194-198) sebagai berikut:

- a) Tujuan dan kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang harus dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

- b) Teladan pimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya.
- c) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya.
- d) Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lain.
- e) Waskat (pengawasan melekat), tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
- f) Sanksi hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
- g) Ketegasan, pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.
- h) Hubungan kemanusiaan, hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

2) Tipe - Tipe Disiplin Kerja

Menurut Maulida (2020) ada tiga tipe disiplin kerja yaitu :

- a) Disiplin preventif yaitu kegiatan yang mendorong pada karyawan untuk mengikuti berbagai standart dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokok dari kegiatan ini adalah untuk mendorong disiplin diri dari diantara para karyawan/pegawai. Dengan cara ini para karyawan/pegawai bekerja dengan ikhlas, bukan karena paksaan manajemen.
- b) Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang dilakukan karyawan / pegawai terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Contohnya dengan tindakan skorsing terhadap karyawan.
- c) Disiplin progresif yaitu tindakan memberi hukuman berat terhadap pelanggaran yang berulang. Contoh dari tindakan disiplin progresif antara lain:
 - (1) Teguran secara lisan oleh atasan.
 - (2) Teguran tertulis.
 - (3) Skorsing dari pekerjaan selama beberapa hari.
 - (4) Diturunkan pangkatnya.
 - (5) Dipecat.

3) Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebenarnya di maksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus-menerut oleh manajemen di maksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Menurut Subyantoro dan Suwanto (2020:230-231), tujuan di laksanakan nya disiplin kerja adalah, sebagai berikut :

a) Pembentukan sikap kendali diri yang positif.

Sebuah organisasi sangat mengharpakan para pegawainya memiliki sikap kendali yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak di atur oleh atasannya.

b) Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang di lakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan daro organisasi, maka di lakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang di berikan oleh organisasi.

c) Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat di lakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang di perlukan pegawai.

- d) Memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4) Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator variabel disiplin kerja menurut Novitasari (2018:59) adalah sebagai berikut:

- a) Penggunaan waktu secara efektif, meliputi :
- (1) Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
 - (2) Penghematan waktu dalam melaksanakan tugas
- b) Ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, meliputi :
- (1) Ketaatan terhadap jam kerja
 - (2) Ketaatan terhadap pimpinan
 - (3) Ketaatan terhadap prosedur dan metode kerja
- c) Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, meliputi :
- (1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana
 - (2) Mengevaluasi hasil pekerjaan
 - (3) Keberanian menerima resiko kesalahan

2.1.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan termasuk kedalam suatu kerja sama didasarkan kepada kemampuan orang tersebut. Afriansyah (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan

kelompok. Menurut Young (dalam Kartono, 2013), kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) dalam Artayasa (2021) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Berdasarkan tipenya kepemimpinan dapat dibagi menjadi enam tipe yang diakui keberadaannya secara luas.

- a) Tipe pemimpin Otokratis, yaitu seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang:
- (1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 - (2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - (3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata

- (4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- (5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
- (6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

b) Tipe Militeristis yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat- sifat:

- (1) Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya
- (2) Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya
- (3) Senang kepada formalitas yang berlebih- lebihan
- (4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- (5) Sukar menerima kritikan dari bawahan
- (6) Menggemari upacara- upacara untuk berbagai acara dan keadaan

c) Tipe Paternalistis, yaitu seorang pemimpin yang:

- (1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- (2) Bersikap terlalu melindungi
- (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif
- (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- (5) Sering bersikap maha tahu

d) Tipe Kharismatis

Hingga kini para pakar belum berhasil menemukan sebab- sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui adalah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers).

e) Tipe Laissez Faire, yaitu seorang yang bersifat:

- (1) Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
- (2) Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang- orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai, dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing- masing anggota.
- (3) Seorang pemimpin yang tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.
- (4) Seorang pemimpin yang memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya

d) Tipe Demokratis, yaitu tipe yang bersifat:

- (1) Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia
- (2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
- (3) Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya
- (4) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- (5) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan
- (6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- (7) Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.

2) Teori -Teori Kepemimpinan

a) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di

dalamnya. Menurut Wawoh, dkk (2019), ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin adalah:

- (1) pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- (2) sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- (3) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

(1) Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

(2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja.

Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan (Jatmika 2021).

3) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Dale, 2014). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2018). Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya (Rivai dan Mulyadi, 2017). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Nasution, 2015).

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi, yaitu (Kloner, 2015):

a) Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang: (1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, (2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (3) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, (4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, (5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, (6) Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

b) Tipe pemimpin yang militeristik.

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifatsifat: (1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, (2) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, (3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, dan (4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

c) Tipe pemimpin yang paternalistic

Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa: (1) Bersikap terlalu melindungi, (2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, dan (5) Sering bersikap mau tahu.

d) Tipe pemimpin yang kharismatik.

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

d) Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena: (1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, (2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, (3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, dan (4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

4) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2013), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

a) Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan berdasarkan perhitungan yang paling tepat.

b) Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- c) Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- e) Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f) Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

2.1.5 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Tirtayasa (2019) bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Budaya

organisasi suatu nilai-nilai umum, yang diterima dan dapat membantu agar memahami sikap yang diterima dan tidak (Fattah, 2017). Budaya organisasi tidak terlihat namun memberi pengaruh pikiran, perasaan dan tingkah laku orang yang bekerja di suatu organisasi. Nilai-nilai dalam budaya organisasi memiliki makna yang sama serta keyakinan tentang keberadaan organisasi dan perilaku yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh semua anggota (Afandi, 2016). Menurut Robbins (2014), karyawan yang diangkat, karyawan yang dinilai sebagai karyawan berkinerja tinggi, dan karyawan yang dipromosikan sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu dengan organisasinya, seperti sikap dan perilaku karyawan yang memenuhi persyaratan standar organisasi. Indikator budaya organisasi antara lain: inisiatif Individual, Toleransi terhadap tindakan beresiko, perusahaan memberi toleransi untuk bertindak agresif dan inovatif serta berani mengambil resiko. Pengarahan, organisasi dapat mengarahkan dengan jelas harapan serta sasaran pencapaian organisasi. Integrasi, dorongan bekerja secara terkoordinasi. Dukungan Manajemen, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahannya sebagai bentuk dorongan dalam bekerja. Kemudian Kontrol, pengawasan perilaku kerja karyawan selama bekerja sesuai aturan atau tidak. Sistem Imbalan, perihal bagaimana organisasi memberikan balas jasa yang telah dilakukan karyawannya dengan imbalan yang sesuai berdasar prestasi dan tidak ada membedakan satu sama lain atau adil. Toleransi terhadap konflik, karyawan didorong untuk mengutarakan tentang konflik atau kritik

secara terbuka dan Pola Komunikasi, bentuk komunikasi antara atasan dan bawahan.

2) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Ardila (2021), indikator-indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

a) Inovasi dan Pengambilan Resiko

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

b) Perhatian terhadap hal rinci/detail

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

c) Orientasi terhadap Hasil

Orientasi terhadap hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

d) Orientasi terhadap Individu

Orientasi terhadap individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.

e) Orientasi terhadap Tim

Orientasi terhadap tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

f) Agresivitas

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

g) Stabilitas

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.1.6 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Lock (1995) dalam Setiana (2019) kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Sutrisno (2017:74), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Sebenarnya Menurut Faiziah (2021), kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak akan berarti karyawan tidak puas. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat sulit diukur yang bersifat subjektif karena setiap orang selalu mempunyai keinginan-keinginan yang ingin dipenuhi namun setelah terpenuhi muncul lagi keinginan-keinginan lainnya, seakan-akan manusia itu tidak mempunyai rasa puas dan setiap pegawai mempunyai kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya telah puas. Kepuasan kerja dapat dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah mencukupi kebutuhan pekerja dalam perusahaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya dapat juga dikatakan sebagai persepsi awal terhadap keberhasilan suatu pekerjaan.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sukrispiyanto (2019:186), terdapat enam faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu :

- a) Komponen gaji atau upah Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi bonus, atau tunjangan-

tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- b) Tingkat upah umum dalam masyarakat
 - c) Kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum (KFM)
 - d) Kualitas karyawan
 - e) Persaingan antara organisasi
 - f) Kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan
- Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai perbedaan ketrampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas. Sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

- g) Pekerjaan

Komponen pekerjaan sangat berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri yaitu : variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan

kepuasan yang relative besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologi. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

h) Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan yaitu, usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

i) Promosi

karir Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji. selain itu promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha mencapai kepuasan atas komponen proomosi dapat mendorong mereka untuk lebih baik di masa-masa yang akan datang.

j) Kelompok kerja Di dalam kelompok, karyawan dapat menemukan pemahaman, pergaulan dan ketidak setikawanan dalam pekerjaan.

Seorang karyawan dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan sering bahkan permasalahan-permasalahan personel dalam kelompok. Keeratan hubungan dengan teman kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan 54 kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai dampak terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam satu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para karyawan puas berada dalam kelompok tersebut. Keputusan itu timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kecemasan dalam kelompok, dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dan pekerjaan.

- k) Kondisi kerja Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, kondisi alat-alat kerja, dan ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab. Dalam pengertian yang sederhana, karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Ketidakjelasan mengenai tugas dan status menyebabkan karyawan merasa acuh terhadap setiap pekerjaan yang harus dilakukannya, dan sering kali menunggu untuk ditegur. Tercapainya kepuasan kerja karyawan merupakan sasaran akhir dari pembentukan perilaku kerja karyawan. Namun pembentukan perilaku yang puas bagi karyawan tidaklah sederhana yang diperkirakan.

Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tentu akan memberikan konsekuensi logis bagi organisasi

3) Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Munandar (2019: 357) aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari:

a) Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b) Ganjaran yang Pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi

kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c) Kondisi Kerja yang Mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

d) Rekan Kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e) Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya

mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

4) Indikator Kepuasan Kerja

Mengacu pada penelitian Robbins (2014:148) yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Disebut bahwa bila seseorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variable ini memeberik pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Robbins (2014) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member kesempatan untuk enggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercapai.

b) Gaji (*salary/pay*)

Gaji merupakan system ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbalan jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Gaji yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan

mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaan apabila masalah gaji yang dianggap sesuai oleh karyawan itu sendiri dapat di penuhi oleh perusahaan. Kepuasan kerja di peroleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diharapkan maka semakin tinggi kepuasan kerja tersebut dan begitu juga sebaliknya, apabila gaji atau imbalan yang diperoleh dianggap tidak sesuai dengan pengorbanan maka akan menimbulkan ketidak puasan pada karyawan tersebut.

c) *Supervise*

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Hal itu akan tercermin pada sikap bawahannya yang cenderung patuh kepada atasannya, dan akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

d) Hubungan dengan teman sekerja (*Co-workers*)

Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan kemampuan masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik diantara rekan kerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud. Robbins (2014) menyatakan bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi oleh karena itu tidaklah mengejutkan apabila memiliki rekan kerja yang

ramah dan mendukung akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

e) Kesempatan promosi (*promotion opportunities*)

Promosi memberikan individu status sosial yang lebih tinggi, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab yang lebih baik. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins,2014).

2.1.7 Teori Kepuasan Kerja.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, di antaranya adalah sebagai berikut :

1) Opponent – Process Theory .

Teori yang dikemukakan oleh Landy dalam Robbins (2014) ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya. Artinya, baik kepuasan maupun ketidakpuasan merupakan masalah emosional. Rasa kepuasan seseorang sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Bila situasi yang dihadapi dapat memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya, maka orang tersebut akan merasa puas. Namun apabila situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional, maka orang tersebut merasa tidak puas.

2) Discrepancy Theory

Konsep yang dikemukakan oleh Porter dalam Robbins (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan), dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (fakta). Ditambahkan oleh Locke dalam Robbins (2014) bahwa seseorang akan merasa terpuaskan apabila kondisi faktual sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Semakin sesuai antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Sebaliknya, semakin banyak ketidaksesuaian antara kondisi faktual dengan kondisi yang diharapkan, maka akan semakin tinggi pula rasa ketidakpuasannya.

3) Equity Theory

Teori keadilan yang dikemukakan oleh Adam dalam Robbins (2014) menjelaskan bahwa individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek tersebut misalnya : gaji / upah, rekan kerja, dan supervisi. Individu akan merasa puas apabila jumlah aspek yang senyatanya diperoleh sesuai dengan jumlah aspek yang semestinya diterima. Implikasi dari teori ini adalah pekerja akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat kepuasan dan keadilan yang diperolehnya. Individu yang memperoleh kompensasi yang tidak sepadan dengan kontribusinya pada perusahaan, maka hal itu akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerjanya .

4) Two – factor Theory

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Robbins (2014) disebut juga teori Motivasi - Higiene. Faktor hygiene atau faktor ekstrinsik membuat orang merasa “sehat”. Sedangkan faktor motivasi atau faktor intrinsik membuat orang merasa terpacu/ termotivasi untuk mencapai sesuatu. Herzberg memaparkan kesimpulan penelitiannya :

- a) Ada serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas andai kata faktor tersebut tidak ada. Namun, bila faktor tersebut ada, maka tidak menimbulkan motivasi bagi karyawan. Faktor yang dimaksud adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, status, dan keamanan.
- b) Serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan, maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun, bila faktor ini tidak ada, maka tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang, dan pekerjaan itu sendiri.

2.1.8 Profil Kepuasan Kerja Individu dalam Organisasi.

Menurut Irmayani (2022) profil atau kriteria kepuasan kerja dalam organisasi sangat banyak pengaruhnya, hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya ragam orang dalam bekerja dan bagaimana cara mereka mengatasi pekerjaan yang ia miliki serta keinginan atau kemampuannya untuk bertahan

dalam organisasi tersebut. Pegawai yang merasa puas dalam bekerja, yaitu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.
- 2) Senang dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
- 3) Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
- 4) Selalu semangat dalam bekerja yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energi yang penuh dalam bekerja.
- 5) Betah berada di tempat kerja yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
- 6) Mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasannya.
- 7) Selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan pekerjaan yang dikerjakannya misalnya seorang guru sejarah yang selalu belajar dan mengikuti perkembangan sejarah yang terjadi.

2.1.9 Pengukuran Kepuasan Kerja.

Menurut Khasanah (2018) ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala job description index.
Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh karyawan dengan jawaban 'Ya', 'Tidak',

atau 'Ragu ragu'. Dengan cara ini dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan Minnesota Satisfaction Questionare.

Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban : 'Sangat tidak puas', 'Tidak puas', 'Netral', 'Puas', dan 'Sangat puas' terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 3) Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah.

Pada pengukuran metode ini responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden.

2.1.10 Mengungkapkan Ketidakpuasan Karyawan.

Menurut Erriyatie (2017) Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara. Misalnya daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kepada mereka.

- 1) Exit, perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

- 2) Suara (*Voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran, perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- 3) Kesetiaan (*Loyalty*), pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
- 4) Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.1.11 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Beberapa Faktor.

Menurut Andry (2019) hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatnya kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

1) Motivasi (*motivation*)

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja.

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Penelitian menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja. Untuk itu, manajer didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja pekerja

3) *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya. Sebagai contoh adalah adanya bisik-bisik sebagai pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi..

4) Komitmen Organisasional (*organizational commitment*)

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan.

5) Kemangkiran (*absenteeism*)

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya, satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran. Prestasi.

6) Perputaran (*turnover*)

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran.

7) Perasaan Stres (*Perceived Stress*)

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner, dan pemeriksaan virus. Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja

8) Prestasi Kerja (*Job performance*)

Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi. Sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Saputra dan Adnyani (2017) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Slippery Stone Greek Restaurant and Bar. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil

dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Slippery Stone Greek Restaurant and Bar.

Ali dan Agustian (2018) melakukan penelitian mengenai analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro.

Kaseger, dkk. (2018) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, pengembangan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan, pengembangan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel dependen. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepemimpinan dan pengembangan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado.

Saridewi dan Adnyani (2018) melakukan penelitian pengaruh iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai

Disnaker dan ESDM Bali. Penelitian ini menggunakan iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Disnaker dan ESDM Bali.

Gusnike (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan pada PT. BUMP Kota Solok. Penelitian ini menggunakan motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BUMP Kota Solok.

Nusantari (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Albasia Sejahtera Mandiri di Temanggung. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompensasi

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Albasia Sejahtera Mandiri di Temanggung.

Ovitasari (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah.

Sugini (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada KPP Pratama Surabaya Gubeng. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada KPP Pratama Surabaya Gubeng.

Pratama, dkk (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pizza HUT

Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan disiplin kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pizza HUT Jakarta Timur.

Prasetyo, dkk (2020) melakukan penelitian mengenai analisis gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bintang Bersatu Apparel Batam. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bintang Bersatu Apparel Batam.

Yuliana, dkk (2020) melakukan penelitian mengenai dampak gaji dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cipta Mandiri Agung Jaya. Penelitian ini menggunakan gaji dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan gaya

kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cipta Mandiri Agung Jaya.

Hayuningsih, dkk (2021) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi finansial, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel *Le Meridien* Bali Jimbaran. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan, kompensasi finansial, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi finansial, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel *Le Meridien* Bali Jimbaran.

Suryati (2022) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citra Sawit Abadi. Penelitian ini menggunakan budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Citra Sawit Abadi.

Tupen dan Septyarini (2022) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. Penelitian ini

menggunakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta.

Yusuf (2022) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat DPRK Bireuen. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel dependen. Teknik analisis data adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat DPRK Bireuen.